

ILLÉS Katalin-Peter L. JENNINGS

VÁLLALKOZÓK TULÉLÉSI STRATÉGIÁI

- Egy angol-magyar összehasonlító kutatás tapasztalatai -

Tanulmányuk alapjául szolgáló kutatásukban a szerzők annak megválaszolására tettek kísérletet, hogy mit tett a vállalkozó vagy ügyvezető tulajdonos vállalkozása fennmaradásáért, azaz milyen túlélési stratégiát folytatott. Módszerük az interjútechnika volt, melynek keretében négy tematikus kérdéscsoportot alakítottak ki, majd az interjúkat elemezték, értelmezték, s osztályozták az észrevételeket.

Általánosan elfogadott az a tény, hogy a kis- és középvállalkozások fejlődése és növekedése jelentősen hozzájárul a szabad piacgazdaságok gazdasági fellendüléséhez. (Bridge et al 1998 és Storey 1994) Jellemzően a kormányok sok időt és jelentős forrásokat szentelnek azon vállalkozók bátorítására és támogatására, akik új vállalkozást szeretnének alapítani. Újabb vállalkozások létrehozásában foglalkoztatási lehetőségeket vélnek látni, melyek hatással lehetnek a gazdasági fejlődésre, vagy a helyi gazdaság megújulására. A foglalkoztatás csak akkor tartható fenn, ha az újonnan létrehozott vállalkozás az alapító vállalkozók, az érintettek elvárásainak kielégítése révén fennmarad és sikeressé válik. Jelenleg jellemző, hogy a szabad piacgazdaságban a túlélési mutatók, jóllehet rendkívül nehéz pontosan számszerűsíteni őket, nagyon gyengék, és az elképzelések szerint az összes újonnan alakult vállalkozás 60 %-a megszünteti működését már fennállása első három évében. (Barclays Bank 1998; ENSR 1997; és Storey 1994)

A kisvállalkozások nagyon ingategyek, és hiányzik belőlük a nagyobb, érettebb cégeknél fellelhető stabilitás. A kormányzati és intézményi szintű beavatkozási programokban a hangsúlyt általában a kezdés ösztönzésére helyezik, mely elegendő mennyiségű túlélő vállalkozást biztosít a gazdasági növekedés érdekében.

Számos kutató (például Deakins 1996; Jennings és Beaver 1996; illetve Birley és Niktari 1995) elemezte a sikeres vállalkozók és új vállalkozások jellemzőit, illetve ezeket szembeállította a kisebb vállalkozások csődjét okozó, kevésbé szerencsés vállalkozókkal és ügyvezető tulajdonosokkal. Ennek ellenére csak néhány oktatási program vagy tanácsadó szolgálat képes sajátos útmutatást adni, mely informatív vagy hasznos lehet a potenciális és meglevő vállalkozók számára. (Storey és Westhead 1997)

Kevesebb kutatást végeztek a személyes és szervezeti stratégiák működésének ésszerűsítéséről, melyet azok a vállalkozók alkalmaznak, akik képesek voltak sikeres vállalkozást létrehozni és működtetni. Általánosságban a vállalkozási kutatások azt feltételezik, hogy a vállalkozó birtokában van számos sajátosságnak; szakértelem és állásfoglalás, tulajdonságok és alkalmasság, melyek lehetővé teszik az egyén számára, hogy a vállalkozásokkal szemben kreatív, rugalmas és alkalmazkodó legyen. Egyelőre azonban nem született konszenzus azzal kapcsolatban, hogy milyen tulajdonságok és képességek szükségesek a sikerhez.

A tanulmányokat csoportosítani lehet az általuk vizsgált dimenziók szerint, mely lehet akár vállalkozó egyén vagy csoport, illetve a cég és iparág szerkezete, akár a

környezet, melyben a vállalkozói tevékenység történik. Azok a tanulmányok, melyek a stratégiát vizsgálják, hajlamosak csupán az általános irányelvekre összpontosítani, úgy vélekedve, hogy ösztönzik a növekedést azzal, hogy átemelik az empirikus kutatások elméleteit az általános stratégiai menedzsmentbe. A tanulmányok többsége azonban nem képes különbséget tenni tünet és ok között, és magyarázatot keres olyan jelenség(ek)re, amelyek a valóságban nem is léteznek.

Módszertan

Ez a tanulmány elsősorban értelmező jellegű és empirikus szociológiai megközelítésre alapoz. Elsődleges célja meghatározni és megvizsgálni azok tevékenységét, akik új vállalkozásokat hoznak létre, vezetnek és fejlesztenek. A vizsgálatok a szerzők saját tapasztalataiból merítenek, melyeket új vállalkozások létrehozásának támogatása során szereztek mind az Egyesült Királyságban, mind Magyarországon.

Az elsődleges adatokat Magyarországon 43 jelenleg is működő vállalkozás tulajdonos vállalkozóival és ügyvezetőivel készített interjúk során gyűjtötték be.

Az Egyesült Királyságban a negyven fős célcsoporttal a beszélgetések 1998 szeptemberében készültek. A vállalkozókat és ügyvezető tulajdonosokat négy tíz-tíz főből álló csoportra osztották fel. Minden egyes csoport ezután egy órát töltött négy közel egyforma kulcsfontosságú téma megbeszélésével, melyeket úgy alakítottak ki, hogy a résztvevők felismerjék azt a stratégiát, melyet maguk is követnek, és amely szerintük hozzájárult a sikerükhöz. Nem tettek kísérletet a siker definíciójára. Ehelyett minden egyes vállalkozó vagy ügyvezető tulajdonos megerősíthette vagy megcáfolhatta azt a nézetet, hogy igazából sikeresek voltak-e. Összesen 16 órányi eszmecsere-t vettek fel, és az adatokat azonnal a csoportos foglalkozások után kódolták és osztályozták.

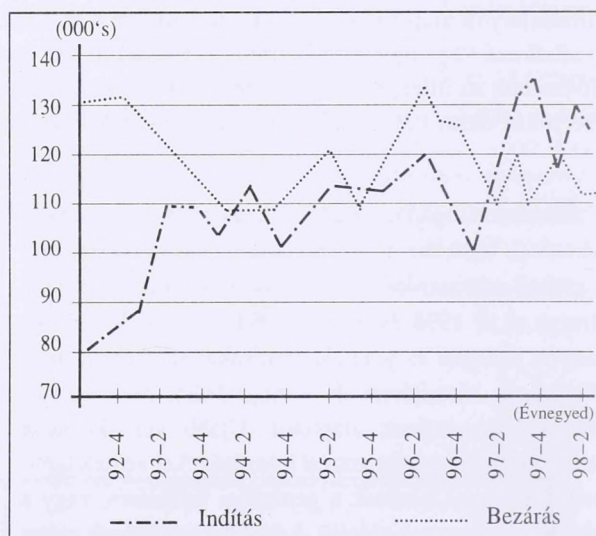
Magyarországon az összes interjú 1997 májusa és 1998 augusztusa között bonyolították le a vállalkozások helyszínén, munkaidő alatt és legalább egy órán keresztül. Az interjútechnika rugalmasan volt felépítve, óvatos ösztönzésekkel és kérdésekkel vegyítve, bátorítva a meginterjúvolt személyt, hogy történetét saját szavaival mondja el. Az interjúkat ugyanaz a személy készítette (a szerzők egyike), és azokat a kérdező azonnal leírta. Ezáltal igyekeztek kiküszöbölni a kérdező egyoldalúságát, azonban ez a módszer nem mindig rögzítette hitelesen a meginterjúvolt személy által használt szavakat. Ezután a rögzített interjúkat elemezték, hogy értelmezni, kódolni és osztályozni lehessen az észrevételeket.

Kisméretű cégek és társas vállalkozások Magyarországon és az Egyesült Királyságban

Az Egyesült Királyságban a vállalkozások tényleges száma továbbra is lassan növekszik, 1997 végén megközelítőleg 3,8 millió volt. (Barclays Bank 1998) Az 1990-es évek közepe táján az üzletek bezárása és beindítása közel egyensúlyban maradt. (1. ábra) Mégis ezek a számok elfednek számos helyi trendet, melyek szerint néhány fejlődő terület, mint például Nagy-London, vonzza a legtöbb jelentősebb üzlet megnyitását, míg a kevésbé virágzó területek, mint például Yorkshire, csak a gyengébbeket érdeklik.

1. ábra

Üzletek beindítása és bezárása az Egyesült Királyságban
(A Barclays Bank adatai)

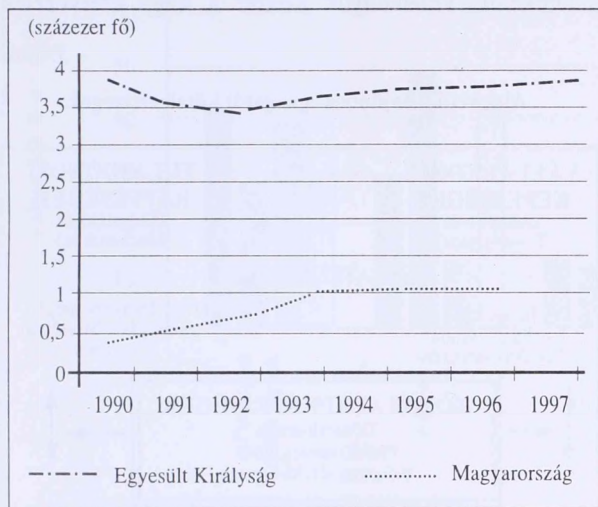


Az 1968-ban, majd 1982-ben történt gazdasági reformok Magyarországon lehetővé tették a polgárok számára a magánvállalkozások kezdeményezését mint a másodállás egyik formáját. Az 1989-es politikai reformokat követően a kisvállalkozások fejlődése lendületbe jött. (2. ábra)

Ezen a szektoron belül a mikrovállalkozások aránya, beleértve a jelentős mennyiségű regisztrált, de nem inaktív vállalkozást, a leggyorsabban növekedett, és a kisvállalkozások döntő szerepet kezdtek játszani a gazdaságban (Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet, Éves beszámoló 1996). Amíg általánosságban mindenki még mindig arra vár, hogy a kormány vállaljon elsődleges felelősséget a gazdasági aktivitásért, addig az egyének igyekeznek megoldást találni családjaik jólétének biztosításához. (Illés, Weetman, Clarkson és Fraser 1996) A munka-

2. ábra

Vállalkozások száma
(Barclays Bank adatai & Magyar KSH)



nélküliség nem volt a szocialista kultúra része, és különösképp az 1990-es évek elején szégyennek tartották. (Illés 1998)

Az 1990-es évek során Magyarországon a kisvállalkozások száma elkezdett növekedni: kezdetben nagyon gyorsan, míg jelenleg folyamatos az emelkedés. A kormány 1990-ben a vállalkozók támogatására különböző támogató központokat hozott létre. Ezeknek a helyi vállalkozói központoknak a célja:

- ösztönözni a vállalkozások alapítását a régióban,
- segíteni az életképes vállalkozások növekedését,
- vállalkozók képzésén keresztül vállalkozói kultúra létrehozását segíteni,
- a külföldi tőkét vonzani és a technológiai transzfert ösztönözni az érdeklődő régiókban,
- kutatások által segíteni a regionális gazdasági fejlődést (Világbank 1995).

Jelenleg a tízmilliós összlakosság kb. 35 %-a van alkalmazásban, és nagyjából tíz százalékuk van kapcsolatban kisvállalkozással. (1. táblázat) Néhány embert a külső tényezők változása kényszerítette vállalkozói tevékenységre, mások hézagokat fedeztek fel a piacon és elhatározták, hogy elébe mennek és megragadják az alkalmat (Laky 1996). Ezekből nőtt ki egy új réteg, melynek tagjai gyakran alapítanak új, alkalmazottak

1. táblázat

Regisztrált vállalkozások gazdálkodási forma szerinti megoszlása Magyarországon

Időszak	Egyéni vállalkozás	Közkereseti társaság	Betéti társaság	Korlátolt felelősségű társaság	Részvénytársaság	Szövetkezet	Összesen
1990	387,340	n.a.	n.a.	12,159	519	7,134	407.152
1991	510,459	n.a.	n.a.	41,206	1,072	7,232	559,969
1992	606,207	n.a.	n.a.	57,262	1,712	7,694	672.875
1993	688,843	2,492	67,301	72,897	2,375	8,175	842,083
1994	778,036	3,287	89,001	87,957	2,896	8,252	969,429
1995	791,496	3,685	102,560	102,697	3,186	8,321	1,011,945
1996	745,247	4,394	127,725	122,044	3,536	8,362	1,049,590
1997	459,690	5,46	173,912	154,546	4,112	8,400	806,206

Forrás: Magyar Központi Statisztikai Hivatal 1997. Évkönyve

2. táblázat

Egyéni vállalkozók tevékenységi csoportok szerint

Időszak	Szabadúszó értelmiségiek	Kisiparosok	Kiskereskedők	Mezőgazdaság	Összesen
1990	147,762	187,588	49,939	2,053	387,340
1991	137,994	222,987	146,674	2,804	510,459
1992	165,689	237,687	199,047	3,784	606.207
1993	193,888	242,023	241,353	11,579	688,843
1994	243,093	257,245	255,205	22,493	778,036
1995	273,453	260,511	233,775	23,757	791,496
1996	274,899	239,419	205,011	25,918	745,247

Forrás: Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet; Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány

nélküli egyéni vállalkozásokat, amelyeket négy kiterjedt kategóriába lehet sorolni: szabadúszó értelmiségiek (beleértve a tanácsadókat, könyvelőket, ügyvédeket, orvosokat stb.); kisiparosok (beleértve az építési vállalkozókat, szállítókat és a szolgáltatással kapcsolatos területeket); kiskereskedők és magángazdaságok. (2. táblázat)

Vajda tanulmánya (1996) szerint a kis- és középvállalkozások működési és tevékenységi profiljainak jellegzetes tulajdonsága az, hogy az egyéni vállalkozók 77 %-a egyedül dolgozik, és csak 5 %-uknak van négynél több alkalmazottja (beleértve a teljes/részmunkaidős dolgozókat, és a fizetés nélküli családtagokat).

Mivel nem mindegyikük aktív, meglehetősen félrevezető lenne, ha a vállalkozói tevékenységet kizárólag a bejegyzett cégek és magánvállalkozások száma alapján vizsgálnánk. A Budapesti Bíróság szerint a bejegyzett cégek mintegy 40 %-a álvállalkozás, melyet kizárólag az adókedvezmények kihasználása érdekében hoztak létre. (Népszabadság 1995)

Vértes András (1994) összefoglalja a pozitív jellegzetességeket és tényezőket, amelyek Magyarországon ebből a fejlődésből bontakoztak ki:

- nagyarányú privatizáció (a GDP 80 %-a a magánszférában termelődik meg),
- a kis- és középvállalkozások váltak a gazdaság fő szereplőivé;
- a gazdaság mind az export, mind az import tekintetében nyitott a világpiacon felé,
- az árakat, a foglalkoztatottságot, a béreket és a beruházásokat egyre inkább a piaci erők határozzák meg,
- formát öltöttek a pénz- és a tőkepiac intézményei,
- a hiányszegénységet a piacgazdaság versengő erői váltották fel.

Vértes számos negatív tényezőt és erőt is felsorol, amelyek véleménye szerint hátráltatják a magyar vállalkozások növekedését és prosperálását:

- az egyéni vállalkozások esetében a tulajdonos és a cég profilja gyorsabban változik, mint a kellően fejlett piacgazdaságokban,
- a túl gyakori szabályozási változásoknak köszönhetően az állam gazdasági tevékenységekre gyakorolt hatása a nyugati országokéhoz képest még mindig jelentős,
- az információ mind makro-, mind mikroszinten kevésbé megbízható, mint a nyugati országokban,
- meglehetősen gyakori a hatalommal és a monopol helyzettel való visszaélés,
- elterjedt az etikátlan üzleti viselkedés, és ebbe beletartozik a fekete gazdaság tevékenysége is, mely adócsalásra épül.

Kis cégek irányítása

Jennings és Beaver szerint (1996) a kis cégek irányítási folyamata egyéni, és meglehetősen különbözik a nagyvállalatokétól. Véleményük szerint a nagy szervezetek

3. ábra

Alapvető tulajdonos-igazgatói kötelezettségek



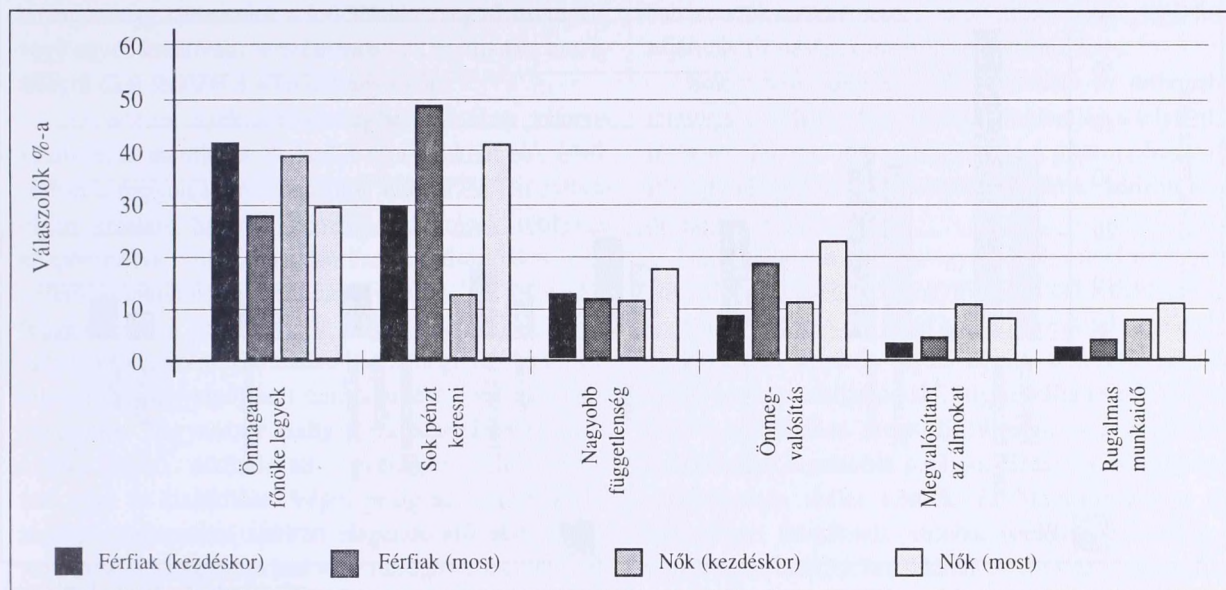
(Jennings és Beaver, 1996)

irányítását elsősorban *belátható* folyamatnak tekintik, míg a kisebb cégeknél elsősorban *alkalmazkodó* folyamatnak. A kisebb cégeknél a cég irányítójának, tulajdonosának, vagy a tulajdonos-vezetőnek az erősen személyes preferenciái, előítéletei és hozzáállása rendkívül fontos a tevékenységek formálásában, és az irányítási tevékenység természete a szerepet betöltő egyén képességeivel tágul vagy szűkül. Ezt a növekedést vagy szűkülést részben a vállalkozás környezetének adaptív ereje befolyásolja, részben pedig a tulajdonos-igazgató vagy vállalkozó személyiségétől és szükségleteitől függ. Következésképpen, a kis cég irányítási folyamata nem választható el a kulcsszereplők személyiségétől és tapasztalatától.

Mindazonáltal, amennyiben a szervezet fenn kíván maradni és prosperálni akar, a vállalkozó vagy a tulajdonos-igazgató el kell, hogy lásson néhány alapvető irányítási funkciót, kötelezettséget és szerepet. Ezt a 3. ábra szemlélteti:

Bár ez a modell kitér a stratégiai fejlődés szükségére, amennyiben a kisvállalkozás hosszú távon fenn kíván maradni és prosperálni szeretne, nem tükrözi viszont eléggé a napi stresszt, amelyet sok tulajdonos-igaz-

Vállalkozási motivációk időbeli változása



gató megtapasztal, amikor a vállalkozás egyszerű működését igyekszik biztosítani. A modell nem érzékelteti azokat a fő okokat sem, amelyeknek köszönhetően a vállalkozók és a kisvállalkozások tulajdonos-igazgatói saját üzletükbe belevágnak.

A Barclays Bank megbízásából a Critical Research Ltd. (1996) által feltárt felmérési adatok azt mutatják, hogy az általuk vizsgált egymillió font éves forgalom alatti 400 nagy-britanniai kisvállalkozás között a vállalkozás tulajdonlását és irányítását mozgató fő erő a szabadsággal, függetlenséggel és a személyes vagyonszerzéssel (4. ábra) függ össze. A tulajdonos-igazgatók ezért a stratégiai fejlesztést önkényesen csak arra korlátozhatják, amennyire az vállalkozásuk túlélésének biztosításához szükséges, és az általuk elvárt életszínvonalat nyújtja. Bármiféle további stratégiai fejlődés, mely magában hordozza a folyamatos növekedést, a vállalkozást olyan méretűvé fejlesztheti, hogy a tulajdonos-igazgató nem lesz képes tovább fenntartani a személyes szabadságát, autonómiáját és függetlenségét.

Egy aktuális angliai felmérés (NatWest 1998) szerint a tulajdonos-igazgatók a vállalkozásuk vezetése során jelenleg az alábbi nehézségekkel találkoznak:

Alacsony forgalom/üzlet hiánya	24,2%
Pénzforgalom/kifizetések/követelések	11,1%
Képzett munkaerő hiánya	9,5%
Állami szabályozás és adminisztráció	9,1%
Nagyvállalatok konkurenciája	8,0%

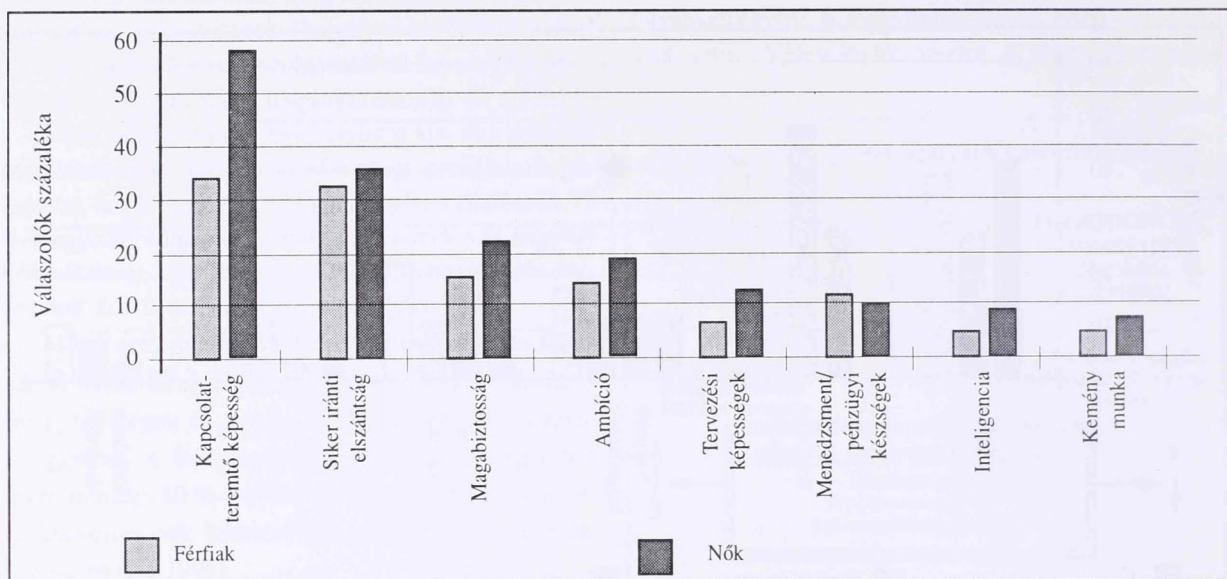
Adóterhek	4,8%
Helyiségek/bérleti díjak	3,5%
Kamatlábak	3,4%
Pénzforrás	3,4%
Belső irányítási problémák	1,8%
Magas kifizetések	0,9%
Infláció	0,3%
Nyersanyag- és ellátáshiány	0,2%
Egyéb	19,8%

Rögtön világossá válik, hogy a többséget a rövid távú túlélés és a működési kérdések foglalkoztatják, nem pedig a hosszú távú növekedés és a stratégia gondjai.

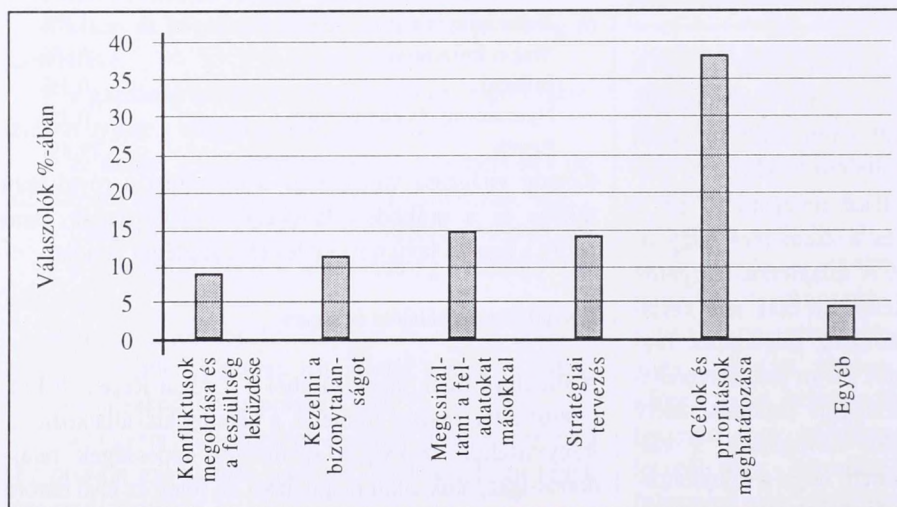
Kisvállalkozás túlélése és sikere

A Barclays Bank megbízásából a Critical Research Ltd. (1996) által végzett felmérés a sikeres kisvállalkozások irányításához szükséges személyes képességek tulajdonos-igazgatók általi megítélését is, főleg az első három évre vonatkozóan vizsgálta. Az 5. ábrából egyértelműen kiderül, hogy az emberekkel való hatékony bánásmóddal összefüggésben hozott kapcsolatteremtő képességeket, és a kapcsolatrendszer kialakításának és kihasználásának képességét ítélték a legfontosabb tulajdonságoknak. Ezeket szorosan követi a sikerességre való törekvés és a magabiztosság, melyek a tevékenységek rugalmas megközelítésének szükségességét, és az üzletek megszerzésének érdekében vállalt kísérletező kedvet és kockázatvállalást tükrözhetik.

Személyes elkötelezettségek a sikeres üzlet iránt



Legfontosabb képességek kisvállalkozások irányításához



Ez érezhetően ellentétes a Lloyds Bank/SBRT (1998) által végzett hasonló felméréssel, amely 350 angliai vállalkozás adatait dolgozza fel. Ebben az esetben a legfontosabb személyes képességnek a stratégiai beállítottságot, a célirányosságot és a (hosszú távú) stratégiai tervezést jelölték meg (6. ábra). Ugyanez a felmérés megpróbálta megfogalmazni a sikerességnek azt az alapdefinícióját, amelyet a tipikus vállalkozók magukénak tekintenek. Egyértelműen kiderült, hogy a biztos

növekedést, és a kielégítő vevői kapcsolatokat tekintették a legfontosabb kérdéseknek.

6. ábra

Túlélési stratégiák

Storey (1994) több, mint 15 különböző, az angliai kisvállalkozások növekedését felmérő tanulmányból eredő bizonyítékot vizsgált. A növekedést befolyásoló tényezőket három fő csoportba sorolta: *vállalkozó*, *vállalkozás* és *stratégia*. Világos, hogy a túlélés a siker minimális előfeltétele, s így a növekedés alapvető előfeltétele is. Logikus tehát azt feltételezni, hogy a növeke-

dést befolyásoló tényezők a vállalkozás túlélésének biztosítására is pozitív hatással vannak. Az általános következtetések alapján szignifikáns volt a vállalkozó kora, motivációja és képzettsége, a vállalkozás mérete, kora és jogi helyzete, illetve stratégiai szempontból a piaci lehetőségek felmérése, az innovatív magatartás és a menedzsmentcsoport kialakítása, a tulajdonlás megosztási hajlandóságával együtt. Ezek az észrevételek azt hor-

dozzák magukban, hogy azok a vállalkozók, akik ezeket a tulajdonságokat nem birtokolják, vagy aki olyan vállalkozást irányít, amely ezeket a jellegzetességeket nem mutatja, vagy keressenek a fejlődésüket segítő stratégiát, vagy egyéb kreatívabb stratégiához kell nyúljanak, amely átsegíti őket természet adta hátrányaikon.

Az angliai szakcsoporthoz megbeszéléseken számos közös téma merült fel, és került újra gyakran elő. Elsősorban a nagyon szoros pénzügyi ellenőrzés fenntartása olyan szinten, hogy a pénzügyi döntések többsége központosítva volt. Másodsorban a vásárlókkal való kitűnő kommunikáció fenntartása, hogy az igényeiket felismerve arra termék vagy szolgáltatás fejlesztésével tudjanak válaszolni. Harmadsorban a megfelelő egyénektől és intézményektől kért tanács keresésének akarása a képessége. Negyedszer pedig a vállalkozáson belül, a munka iránti elkötelezett egyénekből álló csapat felépítése és kialakítása. Végül pedig az üzleten kívül, stratégiai tervezéssel eltöltött elegendő idő, és ezáltal a napi működési ügyletekben való túlságos elmélyülés elkerülése.

A mélyebbre ható kérdés kiderítette, hogy mindez szinte bizonyosan idealizált perspektíva. A legtöbb vállalkozó és tulajdonos-igazgató mélyen belemerült a napi tevékenységekbe, egyesek olyan módon, melyet a köznyelv nyakig való beágyazásnak ismer, azzal a képességgel megáldva, hogy képes létrehozni vagy felismerni minden lehetőséget a rövid távú versenyelőny megszerzésére. Ez alkalmanként olyan módszerek és megoldások alkalmazását is jelenti, melyek bár technikailag legálisak, nem tekinthetők azonban a tisztességes versenyszellemhez illőnek. Mindazonáltal egyik angol vállalkozó sem vallaná be nyíltan, hogy a szabályokat előnszerzés céljából szándékosan áthágta volna, mely igazolja azt a nézetet, hogy az üzleti hírnevet és integritást, különösen a vevők és a potenciális vevők szempontjából fontosnak tekintik.

A szakmai megbeszélések kiemelték néhány olyan kezdő vállalkozói példát, akik rész munkaidőben kíséreltek meg jövőbeni üzletük koncepciójával, mialatt ugyanabban az ágazatban működő cégnek dolgoztak, amelyik majd végső soron a versenytársukká válik. Ezekben a helyzetekben nehézt szétválasztani a két tevékenységet, és az egyikben megszerzett kapcsolatok, üzletek összekeverednek, és a másikban valósulnak meg. Amint a koncepciót kidolgozza, és elegendő mennyiségű megbízást sikerült összegyűjtenie, a kezdő vállalkozó elhagyja korábbi munkaadóját, és megpróbál saját sikeres vállalkozást kialakítani.

A Magyarországon a vállalkozókra és a tulajdonos-igazgatókra nehezedő nyomás meglehetősen eltérő összetételűnek tűnik. Itt nagy számú vállalkozást elsősorban az adók csökkentésére, és a külön egészségügyi hozzájárulás fizetésének elkerülésére hoztak létre.

Sok egyéni kereskedő és tanácsadó az otthonából irányítja a vállalkozását, így elszámolhatják a telefont, a fűtést, az elektromos áramfogyasztást, a gépkocsihasználat stb. egy részét. Normális esetben ezeket az adózott jövedelemből kellene fizetni.

A vállalkozók gyakran igyekeznek minél több valós vagy fiktív költséget összegyűjteni. A cél a deklarált haszon minimumra való csökkentése, és ezáltal az adóteher csökkentése. Vannak olyan cégek, amelyek számlák eladására „specializálódtak” olyan vállalkozók részére, akik a költségeiket szeretnék növelni, és a bevételüket csökkenteni, legalábbis papíron. Ezek a tevékenységek meglehetősen széles körűek, és Magyarországon természetesen illegálisak, azonban virágoznak, mivel az emberek hajlandóak kockáztatni a lebukásuk esetén fizetendő pénzbírságot, és remélik, hogy mielőtt megtalálják őket, jóval több hasznuk származhat ebből.

Szokásos gyakorlat, hogy a kis- és középvállalkozások az alkalmazottakat alacsony névleges jövedelemszinten alkalmazzák, de havonta könyveletlenül kifizetnek egy átalányösszeget. Más esetekben a cégautó valójában az egyén saját autója, azonban minden költséget – ideértve az üzemanyagot és a javíttatást – a cég fizet.

Vannak alacsony bevétellel rendelkező kis- és középvállalatok, amelyek készek tíz vagy húsz % számlaértékért bizonyos szolgáltatásokról szóló számlákat eladni. A számla vevője az összeg tízszeresét képes így elszámolni a bevétel terhére, és a vállalkozásból pénzt vehet ki adómentesen.

A fenti trükk valamivel kockázatosabb változata az, amikor a vállalkozó szerződést köt egy bolttal, és a bolt biztosítja a hivatalos számlát. A számlát a nap végén állítják ki azon maximális eladások értékéről, ahol a vevők nem kérték ÁFA-s számlát (blokkok Magyarországon nem számolhatók el). Amikor a vállalkozás részére történik a vásárlás, a boltnak ÁFA-s számlát kell kiállítani. Elméletben a boltvezető minden blokk mellé kiállíthat ÁFA-s számlát, azaz minden egyes vevő vásárlása után is. Azok a vevők azonban, akik a könyvek, irodaszerek, számítógépek stb. ellenértékét nem tudják elszámolni, rendszerint nem kérnek többet egy blokknál. Így a nap végére az üzlet tulajdonosa kiszámíthatja a blokkösszegek és az ÁFA-s számlák különbségét, és a különbözet tíz százalékát zsebbe vándorló készpénzért eladhatja.

A cégek számára bizonyos munkákra kedvező vállalkozókkal szerződést kötni, mivel ők a teljes összegről számlát állítanak ki, mely a cég számára levonható költség. Másrészt viszont, amennyiben a cég olyan egyént alkalmaz, aki nem számlaképes, az ugyanazon munkakör esetén a cégnek a kötelező egészségügyi és nyugdíj-hozzájárulás folytán 54 % többletköltséget jelent.

Egy másik szélsőséges eset, amikor a cég olyannyira nyereséges, hogy az olyan egyszerű trükk mint a számlavásárlás nem csökkentené jelentősen a könyv szerinti bevételt. Ehelyett a tulajdonos-igazgató/vállalkozó megvásárol egy gondosan kiválasztott csődbement céget, biztosítja, hogy a hitelezőknek kifizetik a kötelezettségeket, és az eladósodott cég terhére változatos álköltségeket terhel, elrejtve így az anyavállalat hasznát. Nem egyedi esetet illusztrál egy szállítási ügynök, aki jelenleg sikeresen megkerüli a rendszert. Cinikusan megjegyzi, hogy mindez csak jó kapcsolatok kérdése. Van egy vállalkozása (egy könyvelőt alkalmaz), és teherautó sofőr (taxisofőr) költöztető munkakörben dolgozik. Két külön számlakönyvet vezet (Magyarországon készen kaphatók), és két sorozat céges pecsétje van (hivatalos számlára cégbélyegző kell). Lefizetve az üzemorvost rendszeres jelleggel betegszabadságot vesz ki. A betegszabadság alatt természetesen a TB fizeti a hozzájárulást. Míg papíron munkára alkalmatlan, a valóságban szorgalmasan dolgozik a második számlakönyvvel és bélyegzőkkel. Tisztában van azzal, hogy ez a játék veszélyes, de úgy gondolja, hogy a csaláson kívül nincs más alternatíva. A vállalkozói morál rendkívül alacsony. Számos történet hallható forintmilliókról, melyeknek vagy van vagy nincs alapjuk, és amelyet politikusok és hivatalnokok használtak fel vagy tulajdonítottak el, ezért a jóval kevésbé tehetősek úgy érzik, hogy a tettük érthető és jogos.

Következtetések

Ezen tanulmány azt sugallja, hogy a kis- és középvállalkozások túlélésének problémája összetett és meglehetősen bonyolult kérdés, illetve az aránylag stabil, működő gazdaságban tevékenykedő vállalkozók és tulajdonos-igazgatók tevékenysége, és a kevésbé fejlett, átmeneti gazdaságban működők cselekedetei között éles kontraszt húzódik. A vállalkozók és tulajdonos-igazgatók Angliában jóval nagyobb mértékben felelnek meg a legtöbb tudományos leírásban közölt sikeres üzletember tipikus jellegzetességeinek. A sikert és az – ennek alapvető előzményét jelentő – fennmaradást erősen a

stratégiai távlatok kialakításához kötik, és mindent összegezve nem rövid távon gondolkodnak.

Ezzel szemben a magyar vállalkozók valódi érdeklődése sokkal inkább rövid távra szól, opportunisták, és a pénzforgalomra vagy a könnyű pénzszerzési módokra összpontosítók. Ez sokkal közelebb áll ahhoz a népszerű felfogáshoz, hogy a kisvállalkozás irányítását a rövid táv uralja, és hogy a mindennapi üzleti tevékenység nyomása alatt kevés idő marad stratégiai megfontolásra vagy fejlesztésre. A következő megbízás vagy üzlet felhajtása áll legfelül a legtöbb kisvállalkozás tulajdonos-vezetője fejében.

További kérdés az üzleti tevékenység morálja és etikája. Magyarországon alig veszik figyelembe azt a tényt, hogy sok tevékenység a kötelező adózás és a szabályozók nyílt kijátszására irányul. Úgy tűnik, mintha a nagyobb szervezetek a kisvállalkozások kihasználására törekednének, és ezáltal az alapjában véve törvénytelen tevékenységeket „sportnak” tekintik. A látszat szerint senki nem érti meg azt a tényt, hogy az adófizetés nyílt kikerülése például nem egy közvetett állami támogatási forma, hanem a lakosságtól való közvetlen lopás. Ezzel szemben Angliában a vállalkozók és a tulajdonos-igazgatók különös gondossággal ügyelnek arra, hogy biztosítsák üzleti tevékenységük integritásának fenntartását. Bármely alkalmazott módszer nemhogy legális kell, hogy legyen, de a vevő és a potenciális vevő is tekintse etikusnak és korrekternek.

Talán egy fejlettebb, rétegeztebb adórendszer, és az országos társadalombiztosítási hozzájárulási rendszer átstrukturálása Magyarországon hozzájárulna ahhoz, hogy a kisvállalkozások csalásmentesen tevékenykedjenek. A kis- és középvállalkozások jobb körülményeinek biztosítása különösen fontos a fejlődő és átmeneti gazdaságokban, ahol a vállalkozói kultúra és a morális, etikai alapok csak most alakulnak ki. A kedvezőbb szabályozás, a gazdasági stabilitás és a hatékony tanácsadói rendszer valószínűleg növelné a vállalkozások túlélési hányadát, és fokozatosan megváltoztatná a jelenlegi rövid távú szemléletet.

Az Angliában alkalmazott szakmai csoportos megbeszélés nem volt sikeres abban a tekintetben, hogy elősegítette volna a vállalkozók és tulajdonos-igazgatók tevékenységének részletes megvitatását. Természetes visszafogottság volt érezhető a nyilvános fórumon való „specifikussággal” szemben, ahol nem minden jelenlevő ismerte egymást, és nem alakult ki kölcsönös bizalom. Ezzel szemben a Magyarországon alkalmazott interjú-technikák lényegesen hatékonyabbak voltak, és a vál-

lalkozók és tulajdonos-igazgatók nagyon készségesen szolgáltak akár a tevékenységük apró részleteivel is. A projektum következő szakaszában törekedni kell az Angliában és Magyarországon használt minták jellegzetességeinek kiegyenlítésére, és az adatgyűjtés egyforma módszerének alkalmazására. Ez több jellemzőt hozhat felszínre, mint amit a jelen tanulmány megjelölt.

Irodalomjegyzék

- Barclays Bank* 1998: Small Business Bulletin, Issue 3, Barclays Bank PLC, Small Business Banking, London, UK
- Beaver G and Harrison Y* 1994: TEC Support for Women Entrepreneurs: Help or Hinderance? 17 th National ISBA Small Firms Policy and Research Conference, Sheffield, November 1994
- Birley and Niktari* 1995: The Failure of Owner-managed Businesses: the Diagnosis of Accountants and Bankers. Institute of Chartered Accountants, London, UK
- Bridge S. O'Neil K and Cromie S* 1998: Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business. MacMillan Press Ltd, Basingstoke, UK
- Cohen L and Jennings P L* 1995 and 1996: Invisible Entrepreneurs Issues, Contexts and Approaches in Researching and Supporting Enterprising Women – part 1 and part 2. Business Growth and Profitability Vol. 1, No. 4, pp 339–351 and Vol. 2, No. 1, pp. 63–74.
- Critical Research Ltd* 1996: Women in Business. Barclays Review Barclays Bank plc, London, UK
- Deakins D* 1996: Entrepreneurship and Small Firms. McGraw Hill, Maidenhead, UK
- ENSR* 1997: The European Observatory for SMEs. 5th Annual Report, EIM, Zoetermeer, Netherlands
- Illes, K.* 1998: Kreatív vezetési technikák a bizonytalanság korában (Creative Management Techniques in the Time of Uncertainty). 3rd Hungarian Psycho-Drama Conference. Debrecen, Hungary
- Illes, K., Weetman, P., Clarkson, A. H. and Fraser, M.* 1996: Change and Choice in Hungarian accounting practice. The European Accounting Review, Vol. 5, No. 3, pp. 523–543.
- Jenning P L and Beaver G* 1996: The Managerial Dimension of Small Business Failure, in The Implementation Challenge, ed Prof. D Hussey, John Wiley and Sons Ltd, Chichester, UK
- UK Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet Magyar Vállalkozás-fejlesztési Alapítvány Éves Beszámoló 1996
- State of Small and Medium Sized Business in Hungary* 1996, Annual Report, Aqua Press, Budapest, Hungary
- Kondratowicz-Maciejewski-Morawski* 1995: Polish SMEs 1994. Adam Smith Research Centre, Warsaw, International Centre for Economic Growth, San Francisco, Department of Economics, University of Warsaw, 1995
- Laky, T.* 1995: The Limits of the Growth of Small Enterprises. Paper presented to the Small Enterprise Development Conference in Ljubljana, Slovenia
- Lloyds Bank / SBRT* (1998) Quarterly Small Business Management Report. Vol. 6, No. 1, May 1998, Small Business Research Trust, Milton Keynes, UK
- NatWest* 1998: NatWest SBRT. Quarterly Survey of Small Business in Britain, Vol. 14, No. 3, August, SBRT, Milton Keynes, UK
- Népszabadság, 28 January 1995, Pécs-Baranya 1997.
- Interregional Development Co-operation Program, Chamber of Commerce and Industry of Pécs-Baranya, July, 1997
- Storey D J* 1994: Understanding the Small Business Sector Routledge, London, UK
- Storey D and Westhead P* 1997: Management Training in Small Firms – A Case of Market Failure? Human Resource Management Journal Vol. 7, No. 2, pp. 61–71.
- Vajda, Ágnes* 1996: Small Entrepreneurs and the Microcredit Programme 1992–1995. Hungarian Foundation for Enterprise Promotion, June 1996 p 7.
- Várhegyi, Éva and Spéder, Zoltán* 1995: Kis- és Közép-vállalkozások pénzügyi igényei és hitelezési helyzete. Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány, Budapest, Hungary
- Vértes, András* 1997: A Kis- és Középvállalatok növekedésének makrogazdasági feltételei (The macro economic conditions of SME Growth). Ipartestületek Országos Szövetsége, Gazdaságpolitikai Irányelvek 1998–2002, Budapest, 1997. September
- World Bank* 1995: Hungary. Structural Reforms for Sustainable Growth. The World Bank, Washington 1995, p. 1.

„MIT NEM TUDUNK, ÉPP ARRA VOLNA SZÜKSÉG,
S AMIT TUDUNK, AZ MIND HASZONTALAN.”

(J. W. Goethe: Faust)